

材料采购成本的管理与控制

采购管理是整个施工项目管理的重要组成部分。材料的采购管理是项目采购管理的重要组成部分，也是耗用资金最多的一个环节，它同时也是目前建筑项目成本管理中普遍失控的环节，也是参与人员损公利己腐败产生的环节；材料采购管理的优与劣关系到了整个项目成本管理的成败，它已成为建筑施工企业对施工项目管理重点关注的领域；怎样做好材料采购管理，成为我们需要正视并亟需解决的问题。

做好采购管理，应该从两个层面着手，分别是技术层面提高业务的执行能力和从系统建设方面创建采购的环境，并不断从这两个方面持续改进，最终一定会收到良好的效益。

规范采购行为，在技术层面上提升业务能力

材料采购管理是从采购计划开始，到采购询价、采购合同签订，一直到采购材料进场为止的过程管理；这个过程中我们要重点关注经济采购量的概念是如何在实际操作应用的。

一、采购计划

编制材料需用计划。材料的需用计划一般由项目的技术人员编制，其主要依据是图示量和施工方案的选择等具体要求，编制好的材料需用计划是物资部门确定经济采购量和编制材料采购计划的主要依据，物资部门再依据采购计划确定订货

点，继而签定采购合同以及进行后期的存货管理。

确定经济采购量。经济采购量就是项目一定期间材料存货相关总成本达到最低的一批采购数量；与存货相关的成本，是指为形成和维持材料采购管理而引起的各项费用支出，其总额随材料数量、价格等属性的变化而增减，主要由订货成本、购买成本、储存成本和缺货成本四部分构成。确定经济采购量的目的，就是使与材料有关的上述四项成本总和达到最低；根据施工项目的一般情况，由于订货成本和储存成本相对较小，重点要考虑购买成本和缺货成本之和的最小化，最终得出一定期间的经济采购量。

编制采购计划。根据材料的需用计划和采购经济采购量的分析结果以及将要选择的合同类型编制采购计划，说明如何对采购过程进行管理；具体包括合同类型、组织采购的人员、管理潜在的供应商、编制采购文档、制定评价标准等采购计划一般由项目物资部门制定；根据项目需要，采购管理计划可以是正式、详细的，也可以是非正式、概括的，关键强调其正确性、及时性和可执行性。

二、采购询价

采购询价就是从可能的卖方那里获得谁有资格、谁能最低成本完成材料采购计划中的供应任务，确定供应商的范围，该过程的专业术语也叫供方资格确认，获取信息的渠道有招标公告、行业刊物、专业建筑网站等媒体。

做好采购询价管理，现在需要充分利用计算机管理系统，借助网络优势，快速地浏览和获取需要的信息，从而保障采购询价管理、得到询价结果的高效率。

三、供应商确认和采购合同签订

选择供应商的主要参照条件就是在采购询价环节的评价结果，当然也要参照其他标准，如供应能力、历史信誉等。比如具体确定商品混凝土的供应商是一家还是多家，一般都要考虑不少于两家供应商，以防供应不及时导致停工风险的发生，这里就需要考虑到混凝土浇注本身需要连续性等要求。

采购合同就是在确定了供应商后，项目与供应商之间签定的确保双方履行约定的一份法律文件；在签定之前，需要对合同类型进行选择，因为不同的合同类型决定了风险在买方和卖方之间分配；项目的目标是把最大的实施风险放在供应商，同时维护对项目经济、高效执行的奖励；供应商的目标是把风险降到最低，同时使利润最大化。

常见的合同可分为以下三种：① 成本加奖励费合同：主要用于长期的、硬件开发和试验要求多的合同；② 固定价格加奖励费用合同：长期的高价值合同；③ 固定总价合同：项目易于控制总成本，风险最小；供应商风险最大而潜在利润可能最大，因而最常用。

遏制采购腐败，在系统建设上全面完善

现职某建筑项目采购的管理人员坦言：“采购腐败是防不胜防的，我做了这么多年项目，大多数项目都绕不过这道坎……”“采购腐败可谓触目惊心，在许多项目，只要你和采购粘上边，一个项目下来，几万、几十万是常有的事情，这里的名堂太多了！”这就是现实。为寻求对这类问题的解决方案，我们需要在以下多个方面来着手去采取措施：岗位建设、人员选择、员工培训、员工绩效考核、薪酬分配制度建设和利用计算机管理系统加强监督等等。

岗位建设

针对采购环节，需要设置不同的岗位，是为了解决采购权力不要过分集中，需要互相制约和监督，同时又不要影响各岗位人员工作积极性。

一般来说，项目需要设置采购总负责人、询价员、合同员、采购员和库管员等五个岗位；采购总负责人全面负责材料的采购管理，依据材料需用计划和岗位目标责任成本的管理规定等，制定并执行采购计划，协调并充分利用内部资源，最终高效低成本地采购到所需要物资；询价员主要负责按计划探询市场中定向物资的信息，书面提供给采购负责人和采购员，同时进行文档的存档管理；合同员的职责就是管理合同文件，随时监督合同执行情况；采购员的职责更多的是具体按合同，以指定的价格和数量执行采购任务；库管员的主要职责是按标准验收材料入库，材料进场后，合理规划存放和使用，尽可能的减

少储存成本，做好库房的管理。

岗位设置的多少也不是一概而论，要以项目的大小和施工时间的跨度等实际情况而定，最终目的就是把事情做好，建立好内部岗位间的权利制约机制。

人员选择

采购管理各岗位人员的选择标准，需要具备以下综合素质：具备一定的专业能力和沟通能力、具有法律意识、清廉等，还要尽量避免项目最高管理者如项目经理的直系亲属担当采购总负责人。专业能力不仅包括对所负责的材料属性有一定的认识，还要对材料管理的流程有一个清晰的思路；清廉的素质，对经常与花钱打交道的采购人员来说尤其重要，虽然在内部管理各个环节上采取了种种措施，但对一线的采购人员来说，还是不可避免地遇到供应商主动提供的种种诱惑，怎样防止诱惑背后的陷阱设置，就需要采购人员本身要具备清廉的素养和法律意识等等。

员工培训

对采购各岗位人员的培训包括：业务培训、法律常识培训、公司制度培训等等。业务培训重在提高业务能力，比如采购的流程管理、采购经济采购量的确定方法、如何在新形势下做好采购询价等等；而法律常识培训和公司制度培训则重在在环境上约束非正常行为，清楚和明确采购腐败的风险成本。

绩效考核和薪酬分配制度建设

公司对各岗位成绩进行考评，引进和制定科学的管理方法即绩效考核的标准是非常重要的，它可以不断促进采购管理的各环节的持续改进，对有效的工作给予肯定和鼓励，对其他一些非增效工作就给予客观性的评定；目前在施工企业项目管理中这方面的差距普遍存在，可以说是一项空白。

成本管理的过程包含了六个环节的管理，分别是成本策划、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核；策划和计划阶段可有针对性地将采购各岗位目标责任确定下来，再通过强调岗位目标责任制，考核成本降低率等手段，对做好其他环节的管理如成本控制、成本核算和成本分析都会收到明显的效果。目前在上海的某知名施工企业已经成立了成本策划部，其实质意义也是重在前期确定成本责任目标，以便为后期做科学的绩效考核提供依据、奠定基础。

利用计算机管理系统，加强监督

作为成本管理中心的项目部与作为利润控制中心的公司空间距离往往相差较远，若沿袭过去每月呈交报表来汇报和反馈项目运营状况，公司又不可能随时到现场跟踪项目运营，对于目前需要及时获取信息即时做出决策的环境来说，不充分借助计算机管理系统是很难达到上述要求的；而采用计算机管理系统，进行过程的监督控制，而非仅对结果关注，对公司而言也可以随时关注和监督整个项目的运行状况。（作者：井振威）